



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

TIAGO CORDEIRO DE MOURA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
respostas à percepção de crise**

Brasília – DF
2016

TIAGO CORDEIRO DE MOURA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
respostas à percepção de crise**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2016

Autorizo a reprodução parcial ou total deste trabalho, por meio impresso, eletrônico ou outro meio, para fins de estudo, pesquisa ou outros fins, desde que citada a fonte.

MOURA, T. C. **Estratégias Empresariais: respostas à percepção de crise.** 61 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, 2016.

Moura, Tiago Cordeiro.

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: respostas à percepção de crise/ Tiago Cordeiro de Moura. – Brasília, 2016.
61 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke, Departamento de Administração.

1. Estratégia. 2. Crise. 3. Ambiente organizacional. I. Título.

TIAGO CORDEIRO DE MOURA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
respostas à percepção de crise**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Tiago Cordeiro de Moura

Prof. Leonardo Silveira Conke
Orientador

Msc. Marcos Alberto Dantas
Professor-Examinador

Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Brasília, 30 de junho de 2016

Ao meu avô, José Xavier Cordeiro e à memória de
minha avó, Jacinta Ribeiro de Silva.

AGRADECIMENTOS

A Deus que, sendo soberanamente bom e justo comigo, sempre proveu tudo o que precisei até os dias atuais.

A todos os familiares e amigos que em determinados momentos e de diversas formas me ajudaram a alcançar este importante objetivo.

Deixo um agradecimento especial ao meu professor orientador, Leonardo Silveira Conke, por sua paciência e dedicação comigo.

“Quando sopram os ventos da mudança, alguns constroem abrigos e se sentem seguros; outros constroem moinhos e ficam ricos”.

(Claus Möller)

RESUMO

As organizações são influenciadas constantemente pelos ambientes onde elas estão inseridas e estes ambientes podem ser externos e internos. Um ambiente pode se tornar desfavorável ao funcionamento de determinada organização na medida em que ocorrer para ela alguma carência de recursos. Desta forma, pode se desenvolver um ambiente de crise para a organização. Para se combater os prejuízos causados pelas crises, as empresas, ao perceberem tais crises, desenvolvem e implementam respostas estratégicas a estes fenômenos. Algumas organizações de mesmo setor ou “nicho” de mercado podem possuir estratégias diferentes para enfrentar os mesmos tipos de crises. O objetivo do trabalho é identificar as estratégias genéricas das empresas, a percepção de crise por parte delas e ainda identificar quais são as respostas estratégicas das organizações para enfrentar os problemas. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e quanto aos meios, esta é uma pesquisa de campo. O estudo apresenta uma abordagem de natureza qualitativa, os dados são primários e foram colhidos por meio de entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental. O trabalho apresenta um recorte transversal. Quanto às conclusões, as empresas apresentaram resultados pulverizados. Em relação às estratégias genéricas de Porter, duas empresas apresentaram estratégias genéricas de liderança em custo, quatro empresas apresentaram estratégias genéricas e enfoque e seis empresas apresentaram estratégias genéricas de diferenciação. Em relação à percepção de crise, dez empresas perceberam algum tipo de crise enquanto apenas duas não perceberam nenhuma crise. Em relação à tipologia de Miles e Snow, duas empresas foram classificadas como defensivas, quatro como prospectoras, quatro como analíticas e duas como reativas.

Palavras-chave: Estratégia. Crise. Ambiente organizacional.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Pressupostos de uma crise	24
Quadro 2 - Escolas de Pensamento da Formulação Estratégica	28
Quadro 3 - Lojas Pesquisadas - Estratégias Genéricas	45
Quadro 4 - Lojas Pesquisadas - Percepção de Crise.....	46
Quadro 5 - Lojas Pesquisadas - Respostas Estratégicas	48
Quadro 6 - Lojas Pesquisadas - Resumo dos Resultados	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O Ciclo Adaptativo	32
Figura 2 – Estatísticas do Mercado de Chocolates (toneladas)	37
Figura 3 - Estatísticas do Mercado de Chocolates (US\$).....	38
Figura 4 - Exportação, Importação e Balança Comercial do Chocolate (Mil Tons) ...	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Ambiente Interno	16
2.2. Ambiente Externo	17
2.2.1. Ambiente Operacional.....	17
2.2.2. Ambiente Geral	18
2.2.3. Dimensões do Ambiente	20
2.2.4. Crises: escassez de recursos no ambiente.....	22
2.3. Estratégias Empresariais	25
2.3.1. Estratégias Genéricas de Porter	28
2.3.2. Estratégias de Miles e Snow	30
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	35
3.2. Caracterização da organização, setor ou área	36
3.3. População e amostra.....	38
3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa	39
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1. Estratégias Genéricas de Porter.....	42
4.2. Percepção de Crise	46
4.3. Respostas Estratégicas e a Tipologia de Miles e Snow	47
4.4. Comportamento Estratégico	49
4.5. Possíveis Ações de Enfrentamento das Crises	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
6. REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE.....	59

1. INTRODUÇÃO

O ambiente externo às organizações cria incertezas para os administradores, que são os profissionais responsáveis por executar uma gestão eficiente e eficaz em todas as áreas organizacionais. Infortúnios ocorrem com elevada frequência nos processos de gestão e isso sempre foi estudado ao longo da história da Administração. Ademais, nas últimas décadas, têm ocorrido significativas transformações políticas, econômicas e sociais em todo o mundo e principalmente nos países chamados emergentes, como China e Brasil.

As transformações que ocorrem no âmbito global podem trazer benefícios ou prejuízos, entretanto, algumas destas transformações levam organizações a um quadro de crise. Como exemplo disto, podemos citar as crises na conjuntura econômica de um determinado país, algumas delas são de menor magnitude e duração sendo conhecidas como recessões e outras, de magnitude e duração maiores, são chamadas de depressões.

As profundas transformações ocorridas no âmbito global introduziram muitas economias em crises conjunturais, algumas menores, chamadas de recessões e outras de magnitude e duração mais elevada chamadas de depressões (MANKIW, 2004). Por meio da observação destes fenômenos ao longo dos tempos, os economistas puderam identificar alguns padrões de comportamento das economias modernas, estes padrões evidenciaram que crises econômicas ocorrem com alguma frequência.

De forma intuitiva podemos esperar que alguns mercados sejam impactados pelas crises de maneira mais imediata. Alguns produtos e serviços são essenciais à manutenção da estabilidade da vida humana, os mercados que ofertam tais produtos/serviços tendem a sentir os efeitos das crises em um prazo maior e em magnitude menor. Existem também os mercados que ofertam produtos ou serviços que não são essenciais às necessidades básicas dos seres humanos e por conta disso tendem a sofrer os maiores impactos gerados pelas crises.

A habilidade contínua de adaptação das organizações às mudanças de seu ambiente é uma das principais características da gestão estratégica. A habilidade de resiliência pode ser implementada como resposta estratégica a fenômenos

potencialmente prejudiciais às organizações, como ocorre no caso das crises econômicas.

Portanto, no presente trabalho pretende-se ***entender as estratégias empresariais executadas por determinadas organizações como respostas a períodos de crises, com a finalidade de superar os efeitos negativos advindos do macro ambiente organizacional.***

Durante períodos de crises ocorrem vários fenômenos que interferem nas atividades de diversas organizações, sendo que algumas delas parecem não perceber os efeitos destas crises ao passo que outras, embora no mesmo nicho de mercado, conseguem entender as consequências das mesmas crises.

Nesse contexto, torna-se necessário compreender quais são os fenômenos que possibilitam que algumas organizações consigam evoluir apesar de estarem inseridas numa conjuntura desfavorável. Possivelmente, estas organizações agem de maneira peculiar frente a crises. Por isso, indaga-se neste estudo, quais são as práticas adotadas pelas organizações como respostas estratégicas às crises?

O objetivo neste trabalho é ***verificar se, ao perceberem situações de crise, as organizações implementam mudanças nas suas estratégias para mitigar ou neutralizar os prejuízos decorrentes destas crises.***

O estudo da percepção de crises e das respostas estratégicas por parte das organizações em decorrência destas crises revela-se importante porque momentos de crise ou turbulência continuarão a ocorrer ao longo do tempo e, portanto, as organizações necessitam ter acesso a conhecimentos que maximizem a probabilidade de sucesso em seus processos decisórios.

Os processos de tomada de decisões dentro das organizações são normalmente realizados por gestores, mas decisões também podem ser tomadas por colaboradores alocados em outros níveis. As decisões mais importantes, ou seja, aquelas que afetam a organização com maior magnitude, são geralmente tomadas por colaboradores de expressões hierárquicas mais elevadas, de modo que em um modelo de gestão tradicional, quanto maiores forem os riscos e as possíveis consequências das decisões organizacionais, maiores deverão ser as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do tomador de decisão e melhores deverão ser as qualidades das informações e das ferramentas técnicas que apoiarão o gestor no processo decisório.

A conjuntura econômica vigente em um mercado ou macro ambiente deverá, portanto, ser considerada como informação de extrema relevância para que as decisões possam ser tomadas com maior segurança. Logo, a qualidade das estratégias executadas pelas organizações deve ser a maior possível, com a finalidade de aperfeiçoar os processos organizacionais, de uma forma geral, bem como minimizar os riscos de uma tomada de decisão incorreta.

Administrar de forma estratégica é importante não apenas para a organização em si, pois, como as organizações são interdependentes, e o funcionamento de uma afeta as outras, é indicado que os gestores utilizem ferramentas estratégicas com a finalidade de proteger e zelar pelo bom andamento das relações com seus *stakeholders*.

As estratégias adotadas em períodos de crises, para organizações de todos os portes, devem assim, ser objeto de investigação científica, pois é grande a velocidade com que os fenômenos acontecem no micro e no macroambiente. Por causa da dinamicidade com que os eventos acontecem, o conhecimento já obtido precisa ser constantemente atualizado, além do que, se faz necessário descobrir novos conhecimentos que acompanhem a evolução dos problemas cada vez mais complexos que surgem em períodos de tempo cada vez mais curtos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações influenciam e são influenciadas pelos ambientes no qual elas estão inseridas. Conhecer estes ambientes e saber interpretar corretamente suas características e as suas mudanças é uma das mais importantes funções dos administradores, como definem Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 31), dizendo que “as funções de administração precisam ser executadas por alguém sempre que e onde quer que haja grupos organizados”. Para Stoner e Freeman (1994), as organizações não são autossuficientes nem independentes, elas trocam recursos como o ambiente externo e dependem dele.

As forças que levam a ou causam a mudança originam-se tanto fora como dentro da organização. Para Hall (1984, p. 156), “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Em outras palavras, nenhuma organização é uma ilha em si mesma”. Assim, é possível compreender que as organizações não são autossuficientes e que os fatores extrínsecos ao ambiente organizacional afetam-nas de maneiras distintas e em magnitudes também diferentes, considerando-se as peculiaridades de cada uma.

Megginson, Mosley e Pietri (1986), defendem que existem muitos fatores que afetam uma organização e a maioria deles muda continuamente. Por causa destes fatores é importante entender bem o que são os ambientes e como eles influenciam as organizações. Os ambientes organizacionais podem ser divididos em ambiente externo e interno conforme a classificação de autores renomados no campo da administração.

Daft (2006) defende que o ambiente externo inclui todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que têm o potencial de afetá-la. Já o ambiente interno, inclui os elementos dentro dos limites da organização. O ambiente também é dividido em macroambiente (que também pode ser chamado de ambiente geral) e microambiente (que também é conhecido como ambiente operacional). O ambiente geral é a camada exterior e afeta a organização indiretamente. O ambiente operacional é mais próximo da organização e inclui os setores que conduzem transações diárias com a organização e influenciam diretamente suas operações básicas e seu desempenho.

2.1. Ambiente Interno

O ambiente interno possui a característica de incluir apenas os elementos que estão dentro dos limites da organização. Ele é composto pelos funcionários, pelos gerentes e também é condicionado pela cultura corporativa, que define os comportamentos e a forma como a organização se adaptará ao ambiente externo (DAFT, 2006).

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1986) existem também algumas forças internas que causam mudanças e estas pressões resultam de fatores como novos objetivos da organização, políticas gerenciais, tecnologias e atitudes dos empregados, porém as forças internas e externas para a mudança não são encontradas isoladamente e, frequentemente, estão inter-relacionadas.

Para Daft (2006), o ambiente interno compreende a cultura corporativa, a tecnologia da produção, a estrutura organizacional e as instalações físicas. A cultura corporativa é muito importante como uma forma de se obter vantagem competitiva, de maneira que a cultura interna deve se adaptar as necessidades do ambiente externo, além de se adaptar também à estratégia da empresa.

Para compreendermos melhor o funcionamento e as relações entre os diferentes ambientes é necessário considerarmos a influência de alguns elementos do ambiente interno das organizações como a cultura, os símbolos, a história, os heróis, os slogans e as cerimônias.

“A cultura pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas compartilhadas pelos membros de uma organização.” (DAFT, 2006, p. 65). Este conceito ajuda os gerentes a entenderem os aspectos escondidos e complexos da vida organizacional. A cultura é pode ser representada como um modelo de valores e suposições sobre como as coisas são feitas dentro da organização. Os símbolos são elementos associados à cultura corporativa. Símbolos são objetos, atos ou eventos que transmitem significados para outras pessoas, esses significados podem ser, por exemplo, os valores importantes para a organização. Símbolos podem ser encontrados em diferentes tipos de organizações e sempre têm uma finalidade específica, ou seja, um símbolo sempre irá identificar alguma coisa que faça parte da cultura da organização.

Outro elemento é a história da organização. A história é uma narrativa baseada em eventos reais repetida frequentemente e compartilhada entre os funcionários da organização. Podem existir ainda neste contexto, os heróis. Um herói é uma pessoa que exemplifica as façanhas, o caráter e os atributos de uma forte cultura corporativa. É comum também haver os *slogans*. Um slogan é uma frase ou sentença que sucintamente expressa um valor corporativo chave. Por fim, as cerimônias, que são atividades planejadas que compõem o evento especial sendo conduzida para o benefício de uma plateia. A cultura organizacional, em resumo, representa os valores, normas, entendimentos e suposições básicas que os funcionários compartilham. Os valores da cultura organizacional são representados por símbolos, histórias, heróis, slogans, e cerimônias. Os administradores ajudam a definir estes elementos (DAFT, 2006).

2.2. Ambiente Externo

Stoner e Freeman (1994) definem o ambiente externo como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para a sua operação. Desta forma as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo transformando-os em seguida em produtos ou serviços, devolvendo-os para o ambiente externo.

Daft (2006) defende que o ambiente organizacional externo inclui todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que têm o potencial de afetá-la, como os recursos, a tecnologia, as condições econômicas, os concorrentes etc. O autor subdivide o ambiente externo da organização em duas camadas: o ambiente geral e o ambiente operacional.

2.2.1. Ambiente Operacional

Para Daft (2006), o ambiente operacional inclui setores que conduzem as transações mais rotineiras dentro da organização e influenciam diretamente suas

operações básicas e seu desempenho, incluindo geralmente, os concorrentes, os fornecedores e os clientes.

Este ambiente inclui todos os setores que têm algum relacionamento de trabalho direto com a organização, podendo ser os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o mercado de trabalho, dentre outros possíveis. Os clientes são as pessoas ou as organizações no ambiente que adquirem bens ou serviços da organização. Os concorrentes são as outras organizações na mesma indústria ou no mesmo tipo de negócio que proporcionam bens e serviços para um mesmo conjunto de clientes. Os fornecedores são pessoas e organizações que proporcionam a matéria-prima usada pela organização para produzir seu produto. O mercado de trabalho são as pessoas disponíveis para serem empregados pela organização (DAFT, 2006).

A importância dos fatores do ambiente operacional existe porque este ambiente cria incertezas para os administradores das organizações e eles precisam responder projetando a organização para se adaptar ao ambiente (DAFT, 2006).

Outro aspecto do relacionamento organização - ambiente é a incerteza ambiental. Para Daft (2006, p. 62), “as organizações precisam administrar as incertezas do ambiente para serem eficazes”. Geralmente, os administradores não têm informações o bastante sobre os fatores ambientais para tomarem suas decisões entendendo e prevendo as possíveis mudanças. Quanto maior for a organização, maiores também serão as chances de uma influência das circunstâncias externas e quando os fatores externos mudam com grande velocidade o nível de incerteza enfrentado pela organização será ainda maior.

Existe, portanto, a necessidade organizacional de se adaptar ao ambiente. Se a organização enfrenta um aumento na incerteza em relação aos setores do ambiente operacional, os administradores podem usar várias estratégias para se adaptarem a essas mudanças (DAFT, 2006).

2.2.2. Ambiente Geral

Para Daft (2006), o ambiente geral ou macro ambiente se encontra na camada exterior e afeta a organização indiretamente, incluindo, por exemplo, fatores

sociais, demográficos e econômicos que influenciam, igualmente, todas as organizações. Nesta camada, encontram-se algumas dimensões que influenciam a organização com o tempo, mas geralmente não estão envolvidas nas transações diárias com ele. Estas dimensões serão explicadas na próxima seção.

Conforme afirmam Megginson, Mosley e Pietri (1986), existem forças externas que provocam mudanças nas organizações e elas têm um efeito maior porque são numerosas e porque a administração tem pouco controle sobre elas. Não obstante, uma organização depende e precisa interagir com seu ambiente externo para que possa sobreviver.

Os mercados em geral são muito competitivos, inclusive no âmbito internacional. Tendo em vista um mundo cada vez mais globalizado, os administradores precisam considerar todos os fatores relacionados ao ambiente geral não apenas de seu país de origem, mas também de diversos outros países, e principalmente aqueles que têm maior capacidade de influenciar direta ou indiretamente em suas organizações (DAFT, 2006).

Segundo Gonçalves (1998, p.1):

Globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que têm ocorrido ao longo dos últimos vinte anos, e que afetam as dimensões financeira, produtiva-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Estes processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

Existe ainda, uma grande interação entre os ambientes geral, operacional e interno. Para Hall (1984, p. 167), “a turbulência ambiental é uma dimensão de compreensão mais difícil, posto que a ideia de turbulência parece assemelhar-se bastante à de instabilidade”. Hall (1984) ainda explica que a turbulência, neste contexto, significa a existência de uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente. Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1986), as forças internas e externas para a mudança não são encontradas isoladamente e elas estão frequentemente inter-relacionadas.

Para Hall (1984), quanto mais uma organização depender de seu ambiente, mais vulnerável ela será e quando uma organização for vulnerável, ela reagirá ao ambiente. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), as organizações são controladas pelas contingências ambientais. Para McNeil (1978) e Perrow (1979), as

organizações controlam o ambiente. Para Hall (1984), a verdade está, provavelmente, em algum ponto entre esses dois extremos.

2.2.3. Dimensões do Ambiente

Hall (1984) identifica as dimensões ambientais de duas maneiras. Primeiramente, o autor examina o ambiente em termos de seu conteúdo e em seguida o ambiente é examinado através de uma perspectiva mais analítica em termos de fatores como sua estabilidade ou turbulência.

Para Hall (1984), o macro ambiente é dividido em dimensões ambientais, sendo elas: condições tecnológicas, condições legais, condições políticas, condições econômicas, condições demográficas, condições ecológicas, condições culturais, capacidade ambiental, homogeneidade-heterogeneidade ambiental, estabilidade-instabilidade ambiental, concentração-dispersão ambiental, consenso-dissenso sobre o domínio e turbulência ambiental.

Para Daft (2006, p. 55) “As dimensões do ambiente geral incluem as dimensões internacionais, tecnológicas, socioculturais, econômicas e político-legais”. Os administradores precisam pensar não somente no ambiente doméstico, mas precisam aprender novas regras para lidar com os bens, serviços e ideias que circulam ao redor do mundo. (DAFT, 2006).

A dimensão internacional do ambiente externo representa os eventos que se originam nos países estrangeiros, assim como as oportunidades para as empresas em outros países. Este tipo de dimensão é comumente encontrado em decorrência da globalização que tem levado as organizações a interagirem cada vez mais com outros organismos internacionais.

A dimensão tecnológica é outra importante dimensão do macro ambiente que afeta as organizações. Ela inclui os avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como na sociedade como um todo. Este é outro tipo de dimensão que passou a existir com maior proporção em decorrência da integração de grandes empresas em nível mundial.

Um bom exemplo de como o ambiente pode influenciar nas organizações por meio da dimensão tecnológica é o impacto que a mudança tecnológica causa

nas organizações. Christensen (2012), diz que, mesmo as empresas líderes, têm grande dificuldade em permanecer no topo dos seus respectivos setores. Para entender como isto ocorre, ele analisou empresas do setor de *disk drive* e após tê-las estudado, ele descobriu dois tipos de mudanças tecnológicas, cada um com efeitos muito diferentes sobre os líderes do setor. As tecnologias incrementais e as tecnologias de ruptura.

“As tecnologias da primeira classificação *incrementaram* a taxa de melhoria no desempenho de produtos [...] e variaram em dificuldade, do incremental ao radical. As empresas estabelecidas do setor sempre tiveram a liderança no desenvolvimento e na adoção dessas tecnologias. Por contraste, as inovações da segunda classificação *romperam* ou redefiniram as trajetórias de desempenho – e, consistentemente, resultaram no fracasso das empresas líderes do setor”. (CHRISTENSEN, 2012, p. 48).

Os avanços tecnológicos afetaram as organizações e os administradores de diversas maneiras. Podemos citar, a título de exemplos, as empresas que há alguns anos não usavam computadores e hoje seus processos são constantemente dependentes desta máquina. Há ainda o avanço das redes de computadores e o acesso à internet, que permitiram a realização de videoconferências e a utilização dos correios eletrônicos (e-mail), dentre diversos outros avanços tecnológicos e científicos.

A sociedade contemporânea é dotada de características demográficas, de costumes e de valores, além disso, ela obedece a normas criadas com a finalidade de organizar as relações sociais. A dimensão do ambiente geral que representa estas características é conhecida como dimensão sociocultural (DAFT, 2006).

Para ilustrar como a dimensão sociocultural interfere nas organizações, Daft (2006) relata que os fabricantes de armas nos Estados Unidos sofreram quando a aceitação do público e o apoio popular à posse de arma de fogo caíram devido aos tiroteios trágicos ocorridos nas escolas, em contrapartida, os fabricantes de armas de fogo testemunharam um surto de compra de armas logo após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001.

Esta é apenas uma de muitas possíveis situações onde a dimensão sociocultural pode influenciar fortemente nas organizações. Por conta disso, os administradores devem permanecer sempre atentos ao que acontece no macro ambiente para que consigam ajustar suas decisões às reais necessidades das organizações por eles administradas.

Outra importante dimensão a ser considerada, é a dimensão econômica. Esta dimensão representa a saúde econômica em geral do país ou da região onde opera a organização. Por conta do processo de globalização do ambiente operacional das empresas, esta dimensão tem se tornado cada vez mais complexa, o que cria ainda mais incertezas para os administradores (DAFT, 2006).

A dimensão econômica é a que estão relacionadas às crises econômicas.

Para Daft (2006, p. 57),

As economias dos países estão mais ligadas agora. Por exemplo, uma recessão econômica e o declínio da confiança do consumidor nos Estados Unidos, logo depois dos ataques terroristas de 11 de setembro, afetaram as economias e organizações ao redor do mundo. Similarmente, os problemas econômicos na Ásia e na Europa tiveram um impacto tremendo nas empresas e na bolsa de valores dos Estados Unidos.

A dimensão político-legal inclui as regulamentações federais, estaduais e municipais e as atividades políticas destinadas a influenciar o comportamento da empresa. O sistema político americano encoraja o capitalismo, e o governo tenta regular o funcionamento das empresas com cautela. Porém, as leis governamentais são responsáveis por grande influência nas organizações (DAFT, 2006).

Existem ainda, no contexto político-legal, os grupos de pressão, que são grupos de interesse que trabalham para influenciar as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável. “Os administradores precisam reconhecer a variedade dos grupos de pressão que trabalham dentro da estrutura político-legal para influenciar as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável”. (DAFT, 2006, p.58).

2.2.4. Crises: escassez de recursos no ambiente

“O significado da palavra “crise” tem origem grega na palavra *krisys*, que significa ruptura, ou seja, uma quebra capaz de afetar significativamente a estrutura da organização a ponto de abalar vários dos seus aspectos institucionais”. (PAULA, 2014, p. 17).

Crises são eventos que ocorrem com alguma frequência em nossa sociedade e elas podem ocorrer em diferentes âmbitos. Para Mankiw (2004, p.

163), “as oscilações econômicas representam um problema recorrente para economistas e formuladores de política econômica”. Neste contexto, crises devem ser entendidas como recessões. As recessões podem ser entendidas como períodos de rendas decrescentes e desemprego crescente.

Mankiw (2004, p. 163) também diz que “os economistas chamam essas oscilações no curto prazo do produto e do emprego de *ciclos econômicos*”. É importante compreender, entretanto, que oscilações econômicas não são regulares e previsíveis. Quando as recessões acabam ocorre o que os economistas chamam de *boom*, que é um fenômeno de rápida ascensão econômica. “Às vezes as recessões são bem próximas, como as recessões de 1980 e 1982. Às vezes são bem distantes, como as recessões de 1982 e 1990” (MANKIW, 2004, p. 164).

A fragilidade financeira de uma economia pode levá-la a um cenário de crise e as recessões econômicas podem levar organizações a outro quadro crítico, o de crise financeira. Para Hermann (2008), a fragilidade financeira é uma característica típica do capitalismo, e o risco da ocorrência de uma crise é diretamente proporcional ao nível de fragilidade financeira em um determinado mercado.

Uma crise financeira pode ser entendida como uma situação econômica onde ocorre uma desvalorização repentina de instituições ou ativos financeiros (MINSKY, 1977). Quando ocorre um desequilíbrio sistêmico, causado por alguma alteração em um determinado mercado, como um elevado déficit de contas públicas, por exemplo, pode haver o início de um grave desequilíbrio gerado por um cenário de insegurança que pode levar a uma queda acentuada das bolsas de valores, podendo desencadear uma crise.

As crises podem ocorrer em mercados ou setores distintos e ainda possuir naturezas diversas podendo ser entendidas não só como crises econômicas e financeiras, mas também políticas, sociais, culturais, ecológicas dentre outros tipos possíveis.

Estando os ambientes interno e externo sujeitos a alterações, podem ocorrer mudanças capazes de lavar as organizações a uma conjuntura econômica de crise. A partir de um desequilíbrio econômico pode surgir, por exemplo, uma crise financeira e estes fenômenos podem exercer influência nas organizações. Para Forni (2013, p. 5), “crises não são altos e baixos de um negócio, são acontecimentos mais graves”. Alguns autores afirmam que as crises são eventos recorrentes embora não sejam previsíveis, mas existe controvérsia em relação a esta afirmação.

Ao contrário do que o senso comum admite, são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes. Há uma corrente entre os gestores de crises preconizando a dificuldade de administrá-las, por que em geral, chegariam de surpresa. Essa é uma premissa bastante controversa entre os analistas de gestão de crises. Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. Somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados “atos de Deus”, se caracterizam como crises inesperadas (FORNI, 2013a, p.6).

O *Institute for Crisis Management* citado por Forni (2013a, p.8), realiza pesquisas anualmente para catalogar e avaliar as crises. O instituto define a crise como: “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”.

Quadro 1 - Pressupostos de uma crise

Pressupostos de uma possível crise	
Acontecimento não planejado	Gera más notícias
Acontecimento repentino	Necessita de imediata atenção
Envolvimento de muitas pessoas	Espalha-se com facilidade
Causa confusão, quando não pânico	Produz informações desencontradas
É ameaçador	Fora de controle
Causa emoção	Acontecimento extraordinário
Desperta o interesse público	Cria atenção e gera curiosidade, interesse

Fonte: Forni (2013a, p.8).

Existem diversos tipos de crises, as políticas, jurídicas, econômicas, financeiras, ecológicas, dentre outros tipos, no entanto as crises econômicas e financeiras têm ocorrido com alta frequência ao longo das últimas décadas no Brasil. Para Minsky (1982), a origem e a intensificação das crises financeiras relacionam-se com a composição dos ativos e passivos das instituições financeiras.

O economista russo Nikolai Kondratiev, que viveu nas três primeiras décadas do século XX, desenvolveu a teoria dos ciclos, que afirma que a economia das nações obedece a períodos de sazonalidade (FLORES, 2012).

Ainda segundo Flores (2012), Kondratiev abriu espaço para uma nova forma de pensar as fases econômicas, de forma que por meio da utilização de técnicas estatísticas, chamadas depois de econometria, conseguiu revelar que havia argumentos técnicos que ratificavam as hipóteses defendidas por ele, as quais estipulavam que com base em análises econômicas precedentes, em tese as

economias deveriam repetir ciclos de crescimento e queda, denominados *Long Cycles*.

O economista Joseph Schumpeter obteve destaque na propagação de tais ideias em 1939, com a publicação de uma das suas principais obras, **Business Cycles** (FLORES, 2012). Schumpeter estudou um mecanismo denominado na economia de fluxo circular, estabelecendo que o cotidiano econômico transcorre normalmente desde que cada bem produzido encontre sua demanda em seu respectivo mercado. Periodicamente, são inseridos incrementos na forma de produção que alavancam o crescimento econômico. Neste contexto, as crises econômicas seriam originadas da quebra de tal fluxo e do desequilíbrio das relações entre produção e demanda. (FLORES, 2012 apud COSTA, 2006).

Flores (2012) ainda explica que diversos autores convergem no raciocínio de que as crises são etapas complementares de ciclos, nos quais as economias tenderiam a crescer, estagnar, decair e se recuperar.

Existem tendências que se repetem em períodos de crise, porém existe certa dificuldade em se definir de maneira objetiva o termo (FLORES, 2012).

Para Roubini e Mihn (2010, p. 48):

Se perguntarmos aos economistas por que a economia é feita de ciclos e expansão e contração, teremos uma vasta gama de respostas. Alguns dirão que as crises são a consequência inevitável da interferência do governo no mercado. Outros sustentarão que elas ocorrem porque os governos não interferem o suficiente. Outros, ainda, argumentarão que não existe aquilo que chamam de bolha: os mercados são perfeitamente eficientes, e se os valores das casas dobram ou triplicam no espaço de alguns anos e depois desabam – bem, isso é apenas o mercado respondendo a novas informações.

Existem controvérsias sobre os reais motivos do surgimento das crises, entretanto, existe consenso em relação à existência delas e sabendo disto, é importante que os administradores saibam agir frente a esses infortúnios.

2.3. Estratégias Empresariais

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Ainda segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2011), pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a

formulação de estratégia; (2) implementação da estratégia; e (3) controle estratégico.

Em resposta às crises, podem ser implementadas algumas ações de natureza estratégica nas organizações. Estas ações, implementadas como respostas estratégicas, podem servir como uma maneira de neutralizar os efeitos destas crises e somente são eficazes quando fazem parte de um planejamento estratégico bem elaborado.

O planejamento estratégico consiste numa metodologia gerencial que permite à organização conhecer a direção a ser seguida visando um maior grau de interação com o ambiente (SILVA, 2001). Ações gerenciais executadas de forma estratégica podem livrar a organização de problemas graves e inclusive lhe atribuir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A estratégia pode ser adotada como uma característica gerencial que possibilita a neutralização de problemas que possam prejudicar o funcionamento organizacional. Para Bott, Silva e Sassaki (2009), as estratégias organizacionais devem se adaptar a cada tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo. “Assim, a estratégia organizacional é entendida por Miles e Snow (1978) como o processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente através de um comportamento adaptativo e cíclico”. (BOTT, SILVA e SASSAKI, 2009, p. 3).

As organizações são compostas por estruturas complexas, dinâmicas e sofrem constante interferência de outras organizações. Nesse contexto algumas empresas buscam se comportar de forma estratégica em relação ao ambiente no qual elas estão inseridas, com o objetivo de superar as dificuldades inerentes a cada tipo de atividade que elas realizem e ainda alcançar o seu melhor desempenho.

Para Olson, Slater e Hult (2005), o desempenho organizacional é determinado pela forma efetiva de implementar suas estratégias de negócios, e ainda mais importante, este desempenho é determinado pela maneira como adotam comportamentos de orientação ao cliente, como analisam seus concorrentes, como percebem e adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão.

Para Jabnoun; Khalifah e Yusuf (2003), durante os momentos de incertezas, a administração deve priorizar as atenções para a orientação estratégica. Portanto, a

estratégia deverá ser utilizada como um instrumento organizacional capaz de orientar os gestores em momentos de eventuais desequilíbrios causados pelos ambientes.

Grande parte da literatura sobre administração estratégica é caracterizada pela busca de taxonomia e estratégias genéricas. (GIMENEZ et al., 1999 apud HATTEN E SCHENDEL, 1977; MILLER e DESS, 1993). “Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações”. (GIMENEZ et al., 1999, p. 54 *apud* Herbert e Deresky, 1987).

O conceito de estratégia no âmbito empresarial pode ser confuso se considerada a variedade de situações e contextos onde ela pode ser utilizada, ademais existem divergências literárias acerca de seu significado.

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois quer derrotar o outro. Vem aí a definição de Aristóteles, de que finalidade da estratégia é a vitória. Fora do contexto militar, a palavra *estratégia* é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos. Certamente você já ouviu a palavra estratégia associada à educação, esporte e outras áreas de atividades. De maneira genérica, estratégia pode ser definida como a escolha das ações e dos meios para realizar objetivos. (Maximiano, 2011, p. 130)

No contexto das organizações, a estratégia possui uma definição diferente, peculiar ao ambiente na qual estas organizações estão inseridas.

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Esse curso de ação inclui o tamanho que a empresa pretende alcançar, as formas de enfrentar os concorrentes, a posição que pretende ter no mercado e o controle de seus suprimentos, entre outras definições. As estratégias também são chamadas *políticas de negócios*. Algumas empresas concentram-se em um único negócio. Outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam a diretriz da colaboração em outros. Esses são exemplos de estratégias ou políticas de negócios. (Maximiano, 2011, p. 130)

Mintzberg (2009) defende que existe uma série de definições para estratégia e que para compreender o processo de formulação estratégica como um todo, é necessário compreender antes as partes que formam este processo. O autor ainda divide a formulação estratégica em dez “escolas de pensamento” conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Escolas de Pensamento da Formulação Estratégica

Escola	Definição de Estratégia
A Escola Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo negociação
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000).

As estratégias devem servir como um instrumento útil às organizações possibilitando que elas obtenham vantagem competitiva de maneira que ao utilizarem as estratégias corretas, as organizações possam superar os efeitos negativos das crises demonstrando com isso, possuir capacidade de adaptação às circunstâncias, o que na literatura é chamado de resiliência.

2.3.1. Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (2004) existem três estratégias genéricas que podem ser usadas separadamente ou em conjunto para que uma organização possa criar uma posição sustentável. As estratégias competitivas consistem em:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Na estratégia competitiva de **liderança em custo**, o baixo custo em relação às empresas concorrentes torna-se o ponto central. Esta vantagem competitiva baseada em custo pode ser alcançada controlando os fatores de custo e reconfigurando a cadeia de valor, por meio da eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência

técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Os principais fatores de custo da cadeia de valor de uma empresa são a economia de escala, aprendizagem, padrão de utilização de capacidade, ligações, inter-relacionamentos, *timing*, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Segundo Rabelo (2002) este tipo de estratégia consiste em se atingir a liderança no custo total em uma indústria via a aplicação de uma série de políticas orientadas para esse princípio.

A estratégia competitiva de **diferenciação** é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio. Portanto, a vantagem competitiva de diferenciação pode ser alcançada por uma empresa, por meio do desenvolvimento de fatores de diferenciação e da criação de valor para os compradores.

A opção por esta estratégia faz com que a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Os fatores de diferenciação são políticas discricionárias, ligações, *timing*, localização, inter-relacionamentos, aprendizagem, escala e fatores institucionais. Para Rabelo (2002) esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço da empresa de tal forma que ele se distinga em relação a outros produtos da indústria. Os métodos para obter a diferenciação podem ser através da marca do produto ou a imagem; a tecnologia; peculiaridades; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; entre outros.

A estratégia competitiva do **enfoque** consiste na adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, em um determinado “nicho” de mercado, geralmente através de especialização. Esta estratégia consiste na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico de maneira mais efetiva do que os concorrentes que competem de forma mais ampla no mercado (Porter 2004). “A estratégia do enfoque visa atingir seus objetivos apontando para um alvo muito bem determinado, enquanto que as outras duas visam atingir o mercado de forma mais ampla” (RABELO, 2002, p. 63).

Adotar esta estratégia significa escolher um alvo restrito, em que a firma atende a necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

A adoção de qualquer estratégia leva a organização a correr riscos. Na estratégia de custos, os principais riscos são: a excessiva importância que se dá a fabricação, a possibilidade de acabarem com qualquer chance de diferenciação, a dificuldade de se estabelecer um critério de custos, e que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novos processos e conquiste uma parcela significativa do mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Segundo Rabelo (2002) existem dois riscos mais gerais: o primeiro é falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; o segundo é permitir que o valor da vantagem estratégica proporcionado pela adoção da estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Na estratégia de diferenciação, os riscos são representados pela diferenciação excessiva, que levaria a empresa a correr o risco de não agradar grande parte do mercado; pelo preço muito elevado, que afastaria grande número de clientes; pelo enfoque exagerado no produto, que diminuiria o “leque” de possíveis clientes e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização, fazendo com que a empresa não perceba as forças do ambiente.

Na estratégia de foco o principal risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita a empresa operar. Caso uma empresa adote esta estratégia de maneira equivocada, pode ocorrer a falta de clientes para os produtos ou serviços desta organização. Desta forma, haveria um grande risco de a empresa obter prejuízo, pois, com gastos mais elevados que os retornos obtidos por meio dos clientes, não haveria possibilidade de se obter sucesso operacional.

2.3.2. Estratégias de Miles e Snow

Uma taxonomia de estratégias mais genérica que pode complementar a de Porter (2004) é a fornecida por Miles e Snow (1978) que se opõe às estratégias

corporativas e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. (GIMENEZ, 1999)

Segundo Miles e Snow (1978) foram realizados muitos estudos sobre o comportamento organizacional, no entanto, nenhuma delas pode contemplar todas as formas de comportamento encontradas nas organizações. Isto acontece porque as organizações são muito diversificadas, mutáveis e complexas. Para Soares, Teixeira e Pelissari (2011, p. 2) “apesar de muito ter-se falado que as empresas devem pensar e agir taticamente, existe ainda, muitas falhas da alta administração em atuar de maneira estratégica”.

Para Teixeira e Pelissari (2011, p. 2) apud Olson, Slater e Hult (2005) “o desempenho da firma é determinado pela forma eficaz e eficiente de implementar suas estratégias de negócios, sobretudo como adotam comportamentos de orientação ao cliente, como analisam seus concorrentes, como percebem e adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão”.

Miles e Snow (1978) produziram uma taxonomia do que chamaram estratégias competitivas em oposição às estratégias corporativas. As estratégias corporativas se referem a decisões relacionadas ao tipo de negócio cuja empresa deve atuar, as estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio (GIMENEZ, 1999 apud Hambrick, 1983).

Muitos autores basearam seus estudos na tipologia de Miles e Snow (1978). Para Zahra e Pearce II (1990), a tipologia de Miles e Snow (1978) é uma das mais populares classificações de estratégias ao nível de negócios. Para Gimenez (1999) a teoria de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem denotado possuir qualidades muito boas em termos de codificação e predição. Slater e Olson (2001) utilizaram-se da tipologia de Miles e Snow (1978) para associá-la às estratégias de marketing em unidades estratégicas de negócios. Hambrick (2003) confirma a importância da tipologia de Miles e Snow (1978) por sua capacidade de causar profundo efeito nos campos do gerenciamento estratégico e da teoria organizacional.

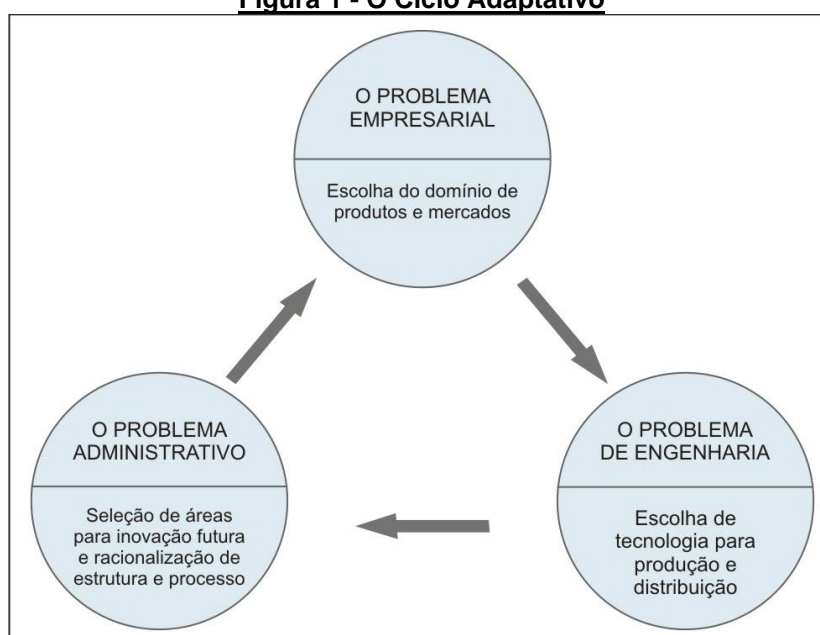
O trabalho de Miles e Snow (1978) está baseado em três ideias centrais:

- 1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção do ambiente (GIMENEZ, 1999 apud WEIC, 1979);

- 2) as escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais (GIMENEZ, 1999 apud MINTZBERG, 1978);
- 3) processos e estrutura condicionam a estratégia (GIMENEZ, 1999 apud MARCH e SIMON, 1958; FOURAKER e STOPFORD, 1968).

Para Gimenez et al. (1999) apud Miles e Snow (1978) as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores ainda propõem quatro tipos de estratégias genéricas, **defensiva, prospectora, analítica e reativa**. Foram propostas também categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas categorias de estratégia competitiva se diferenciam nas respostas dadas pelas empresas aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor; (2) problema de engenharia e (3) problema administrativo. Para Miles e Snow (1978) o ciclo adaptativo deve ser visto como modelo geral de fisiologia do comportamento organizacional de modo que os três problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo) estão intimamente ligados, porém a adaptação geralmente pode ser iniciada pela fase empreendedora, seguida pela fase de engenharia e, por último, pela fase administrativa.

Figura 1 - O Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

Miles e Snow (1978) desenvolveram modelos estratégicos com o propósito da adaptação da organização ao seu ambiente. Esse modelo focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. Dois elementos básicos compõem o modelo: uma abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente e uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas. Sua tipologia classifica as unidades de negócio em quatro categorias: Prospectores, defensores, analisadores e reativos. (SOARES et al., 2011, p. 6)

No modelo de Miles e Snow (1978) a estratégia defensiva é caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e por grande ênfase em eficiência. A estratégia prospectora é caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. A terceira estratégia, a analítica, pode ser vista como um modelo híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócio central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Finalmente, a quarta estratégia, diz respeito às empresas que não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e não têm uma estratégia definida, demonstrando reações impulsivas diante de fenômenos do ambiente, trata-se da estratégia reativa.

No modelo de Miles e Snow (1978), o conceito central é a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente. Gimenez et al. (1999) apud Miles e Snow (1978) defendem que dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas.

Para Gimenez (1999, p. 60) *apud* Miles e Snow (1978):

Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. O não alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas. A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: (1) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (2) a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de maneira adequada; ou (3) a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de que esta não é mais relevante nas condições ambientais.

Para Miles e Snow (1978), a tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico. Entretanto, as empresas não são restritas a um único tipo, de modo que o comportamento puro existe apenas para as bases conceituais, mas o comportamento é muito mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância dos padrões comportamentais.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste tópico apresenta-se a metodologia e as técnicas de pesquisa utilizadas para a realização do trabalho. Na primeira seção, serão apresentados o tipo e a descrição geral da pesquisa; na segunda, os principais assuntos relevantes ao setor e mercado analisados. Em seguida, será descrita a população e amostra, os instrumentos da pesquisa e, finalmente, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Para Vergara (2000), uma pesquisa pode ser classificada em quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva, na medida em que o estudo pretende compreender o fenômeno das mudanças estratégicas por parte das organizações em resposta às crises ocorridas no ambiente em que elas estão inseridas. Para Vergara (2000, p. 47), uma pesquisa é considerada descritiva quando: “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois ela visa investigar as organizações em seu comportamento natural e em situação normal de funcionamento em ambiente real (ACEVEDO e NOHARA, 2013).

Quanto ao tipo geral, o estudo apresenta uma abordagem de natureza qualitativa, visto que este tipo de delineamento é recomendado quando se deseja conhecer os fatores que afetam o comportamento (ACEVEDO e NOHARA, 2013).

Severino (2007, p. 119) diz que “são várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas”. Este é o caso deste estudo.

Acevedo e Nohara (2013) também defendem que as abordagens qualitativas são especialmente úteis para determinar os motivos de determinado fenômeno. Este tipo de delineamento é recomendado quando o objetivo é conhecer os fatores que afetam o comportamento humano, como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos.

Desta forma, a abordagem qualitativa foi considerada como a mais indicada para os propósitos deste estudo tendo em vista que foi realizada uma pesquisa interpretativa onde o pesquisador esteve dentro do ambiente investigado, observando e registrando os eventos.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área

Com a finalidade de se estudar as respostas estratégicas, o mercado de chocolates foi escolhido, por haver nele, a negociação de um tipo de produto considerado não essencial às necessidades humanas podendo, inclusive, ser considerado como um bem de consumo supérfluo.

Sendo assim, este mercado está amplamente sujeito às influências econômicas características de um mercado de concorrência perfeita ou mercado perfeitamente competitivo, conforme afirmam Pindyck e Rubinfeld (2006, p. 7), dizendo que “um **mercado perfeitamente competitivo** possui muitos compradores e vendedores, de tal modo que nenhum comprador ou vendedor pode, individualmente, influir de forma significativa nos preços”.

O mercado de chocolates em Brasília pode ser considerado competitivo o suficiente para ser tratado como se fosse perfeitamente competitivo, pois ainda segundo Pindyck e Rubinfeld (2006), existem mercados que por conterem apenas alguns produtores podem também ser considerados como mercados competitivos para fins de análise. Este é o caso do mercado escolhido para a realização deste trabalho.

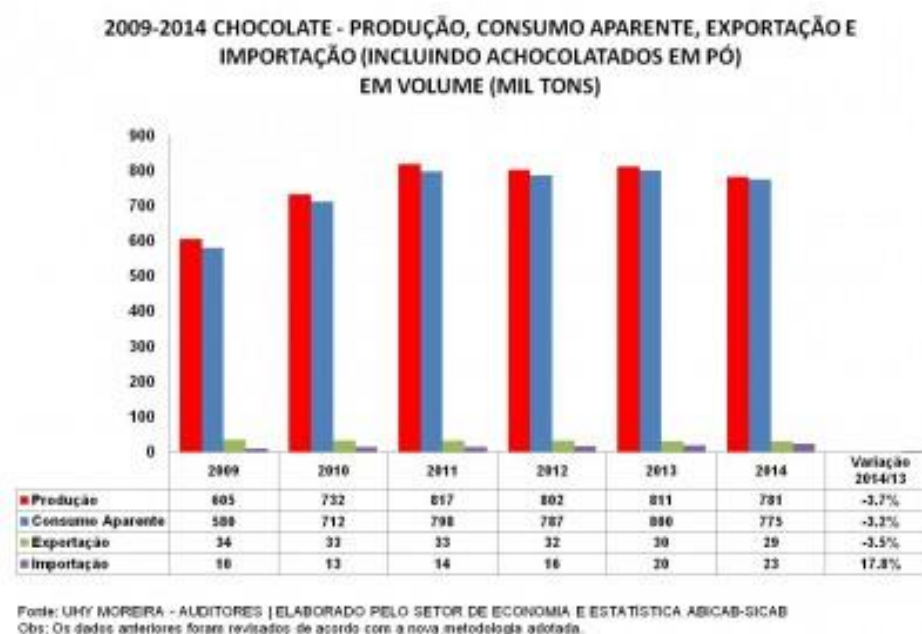
Inferiu-se deste contexto que tal mercado, provavelmente, seria mais afetado pela diminuição do poder de compra e, por isso, poderia apresentar mais motivos para alterações no comportamento estratégico, pois com o poder de compra reduzido, é possível pressupor que os consumidores deste tipo de produto reduzam a parcela seus gastos com este mercado.

O mercado de chocolates no Brasil é extremamente amplo e existe uma organização que auxilia o funcionamento deste setor. A ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados) é a organização que fomenta o desenvolvimento e o aprimoramento dessas indústrias

mediante ações no mercado – inclusive em colaboração com os órgãos públicos competentes –, estudos científicos e tecnológicos, bem como análises econômicas (ABICAB, 2016).

Por meio da observação dos estudos da ABICAB, pode-se observar que o setor de chocolates no Brasil vem apresentando crescimento nos últimos anos com pequenas quedas em 2012 e 2014. O gráfico abaixo representa uma pesquisa feita pela ABICAB e mostra a produção, o consumo aparente, exportação e importação incluindo achocolatados em pó em volume de mil toneladas por ano.

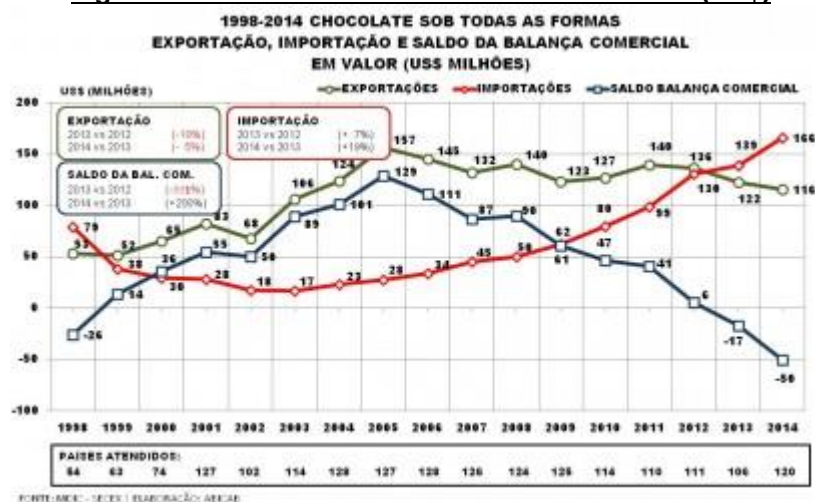
Figura 2 – Estatísticas do Mercado de Chocolates (toneladas)



Fonte: (ABICAB, 2016).

Os produtos derivados de chocolate também favorecem a balança comercial do Brasil conforme os gráficos representados pelas figuras abaixo apresentam a balança comercial do produto em valor e volume respectivamente:

Figura 3 - Estatísticas do Mercado de Chocolates (US\$)



Fonte: ABICAB (2016)

Figura 4 - Exportação, Importação e Balança Comercial do Chocolate (Mil Tons)



Fonte: ABICAB (2016)

Este trabalho se limitou ao estudo do mercado varejista de chocolates em Brasília (DF). Para o bom cumprimento dos objetivos do trabalho, foram investigadas doze lojas deste setor na cidade de Brasília.

3.3. População e amostra

A população deste estudo foi o conjunto das lojas especializadas em venda de chocolates do Distrito Federal. Entretanto, não foi possível localizar a população

completa. Contudo, foi realizada uma estimativa da população com base no número de lojas pertencentes a redes de franquias e mais algumas lojas que não foram encontradas. No total, existem 70 lojas deste setor no Distrito Federal. Sendo 65 lojas franqueadas e 5 lojas que não funcionam sob o sistema de franquias.

O método amostral foi o não probabilístico intencional ou por julgamento. Neste método, os critérios de seleção consideram que determinadas empresas possuem as características necessárias ao trabalho, ou seja, apresentam-se como possuidoras de informações adequadas aos objetivos do pesquisador. (ACEVEDO e NOHARA, 2013).

A amostra final contou com doze lojas de chocolate em funcionamento na cidade de Brasília (DF). Destas lojas, sete funcionam sob o sistema de franquias e cinco não são lojas franqueadas. Com isso, esperava-se verificar se haveria diferenças nos resultados por conta das diferenças nas estruturas organizacionais dos dois tipos de lojas.

As empresas franqueadas baseiam suas operações em um sistema ou modelo pré-definido, característico das franquias. Já as lojas que não pertencem a uma franqueadora, têm a maior liberdade de estabelecer seu sistema de funcionamento sem a necessidade de obedecer a padrões pré-estabelecidos e, com isso, seria possível verificar as diferenças estratégicas nos dois modelos.

3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Neste estudo a coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisa de levantamento (*Survey*). Para Acevedo e Nohara (2013), esta abordagem de pesquisa caracteriza-se pela coleta das informações de uma grande parte da população estudada.

Este estudo foi realizado tendo como base o nível de análise organizacional e setorial considerando o contexto organizacional, as crises e as estratégias empresariais. O trabalho obedeceu à estrutura de recorte transversal tendo em vista que todas as informações foram coletadas em um único e determinado período de tempo (ACEVEDO e NOHARA, 2013).

A finalidade da pesquisa foi avaliar, primeiramente, quais eram as estratégias genéricas das empresas investigadas em situação normal de funcionamento com

base nas Estratégias Genéricas de Porter (Lidereança em custo, Diferenciação e Enfoque). Posteriormente, foi verificado se a empresa percebeu os efeitos da crise por meio de alguma repercussão em seu ambiente externo e depois interno. A última parte da pesquisa verificou quais foram as estratégias empregadas pela empresa em resposta às crises identificadas anteriormente com base na tipologia de Miles e Snow (1978).

O roteiro de entrevista completo está incluído como apêndice no final deste trabalho.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados da pesquisa são primários e, para o cumprimento do objetivo deste trabalho, todas as informações foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada, observação direta e intensiva (que consistiu em um processo de observação sistemática) e também por meio de pesquisa documental tendo sido consultadas informações retiradas de sites na internet.

No caso da entrevista estruturada, ela é desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados (GIL, 1999). “Na entrevista não estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada” (MARCONI E LAKATOS, 2010). Segundo Acevedo e Nohara (2013), a entrevista pode ser mais estruturada ou menos estruturada. No caso deste trabalho foi utilizada a entrevista semiestruturada, que ocorreu seguindo um roteiro de tópicos relativos ao problema estudado, porém o entrevistador teve a liberdade de fazer as perguntas não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 173), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. A observação direta e intensiva, ainda segundo Marconi e Lakatos (2010), é realizada através de duas técnicas: observação e entrevista. Já a observação sistemática é aquela realizada em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. Entretanto, as

normas não devem ser padronizadas nem rígidas demais, pois tanto as situações como os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Antes, durante e mesmo depois das entrevistas foram realizadas observações acerca das empresas de modo a compreender suas estratégias genéricas competitivas. Foram observadas a organização física das lojas, sua estrutura de funcionamento, seus processos e, de certa forma, buscou-se identificar aspectos da cultura organizacional em cada empresa visitada.

A pesquisa documental é assemelhada à pesquisa bibliográfica. A única diferença, segundo (Gil, 1999), está na natureza das fontes. Na pesquisa documental são utilizados materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999). Portanto, este tipo de pesquisa foi considerado o melhor para os objetivos do trabalho e serviu para que fosse possível encontrar informações não sabidas ou não disponibilizadas pelos entrevistados.

Os documentos analisados foram retirados dos próprios sites das organizações pesquisadas. Os sites contêm informações de domínio público e estão à disposição de qualquer pessoa interessada em acessá-las. Foram coletadas informações a respeito da história, missão, visão e valores das organizações. Informações sobre o funcionamento e as estratégias das empresas também puderam ser coletadas.

O próprio autor deste trabalho foi o responsável pela etapa de coleta e análise dos dados, foi utilizada entrevista presencial e a forma de comunicação entre o entrevistador e os entrevistados foi face a face. Esta foi a forma de entrevista escolhida porque ela foi considerada a mais conveniente para o entrevistador e para os objetivos da pesquisa. Conforme afirma Gil (1999), as entrevistas tradicionalmente têm sido realizadas face a face e essa tem sido a característica mais considerada para distingui-la do questionário.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está dividida em cinco partes e nelas serão apresentados e discutidos os achados da pesquisa e os resultados serão confrontados com a literatura revisada na seção 2. Na primeira parte, as organizações analisadas serão classificadas conforme as estratégias genéricas de Porter. Na segunda, será discutido acerca da percepção da crise por parte das empresas. A parte seguinte apresentará a classificação das empresas com base nas estratégias de Miles e Snow. Na penúltima parte será apresentado um modelo do comportamento estratégico de cada organização. Finalmente, na última parte serão propostas possíveis medidas de enfrentamento das crises.

Com a finalidade de uma apresentação mais didática os resultados serão apresentados em uma ordem diferente da ordem em que as empresas foram visitadas e tiveram seus membros entrevistados. Com o mesmo intuito, as organizações também foram divididas em dois grandes grupos, o grupo das lojas franqueadas e o das lojas não franqueadas. As lojas 1 e 2 pertencem a uma mesma rede de franquias, as lojas 3 e 4 também são de uma mesma franqueadora, o mesmo acontece com as lojas 5 e 6. Já a loja 7, pertence a uma outra rede franqueadora, entretanto, não foi possível analisar uma segunda unidade do mesmo grupo.

4.1. Estratégias Genéricas de Porter

As lojas 1 e 2 informaram que os seus preços praticados eram inferiores aos preços praticados em outras lojas de chocolates. Este fato pode ser comprovado por meio da observação do pesquisador. As lojas também informaram que possuíam concorrentes diretos em sua região de atuação e elas reconheciam este fato. O baixo preço de seus produtos foi informado como o seu principal diferencial em relação aos concorrentes. Foi informado que o público alvo destas lojas são jovens e adultos de classe média, dentre eles, muitos estudantes, porém foi dito que a loja não procura atender a um público específico.

De acordo com as informações obtidas por meio da pesquisa nas empresas 1 e 2, foi possível verificar, claramente que, conforme as estratégias genéricas de Porter, a organização adota uma estratégia de **liderança em custo**, pois conforme Porter (2004), este tipo de estratégia competitiva, o baixo custo em relação às empresas concorrentes torna-se o ponto central. Esta vantagem competitiva baseada em custo pode ser alcançada controlando os fatores de custo e reconfigurando a cadeia de valor, por meio da eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

As lojas 3 e 4 informaram adotar preços compatíveis com os preços de mercado. Elas afirmaram também, conhecer seus concorrentes e identificou-os como sendo as melhores lojas de chocolates da região. Foi dito que o seu principal diferencial em relação aos concorrentes é a qualidade de seus produtos a preços competitivos. O público alvo da loja são pessoas jovens e adultas de classe média e classe média-alta e foi dito também que estes são os principais clientes da empresa.

As informações obtidas nas empresas 3 e 4 demonstraram que a estratégia adotada nesta organização é a estratégia competitiva de **enfoque**, pois segundo a classificação de Porter (2004), este tipo de estratégia consiste na adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, em um determinado “nicho” de mercado, geralmente através de especialização. Esta estratégia consiste na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico de maneira mais efetiva do que os concorrentes que competem de forma mais ampla no mercado. Estes fatores de enfoque alcançados foram identificados como sendo a alta qualidade dos produtos aliadas aos preços competitivos em relação aos seus concorrentes.

As lojas 5 e 6 informaram que os preços praticados por eles eram mais altos em relação ao preço de mercado mas elas trataram de justificar, imediatamente, o motivos destes preços mais elevados informando que a alta qualidade de seus produtos eram seu grande diferencial. Foi informado nesta loja que seus processos de produção e sua matéria prima eram diferenciados da concorrência. Foi dito ainda por um entrevistado que seu público alvo são clientes de classe A e B, entretanto, foi identificado que seus dentre seus consumidores habituais existem também pessoas de classe média.

Baseado nos dados coletados e analisados nas lojas 5 e 6, foi possível notar que a estratégia genérica utilizada por aquela organização é a estratégia de **diferenciação**, pois conforme defende Porter (2004), este tipo de estratégia é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio. Portanto, a vantagem competitiva de diferenciação pode ser alcançada por uma empresa, por meio do desenvolvimento de fatores de diferenciação e da criação de valor para os compradores.

As lojas 7, 9, 10, e 12 informaram praticar preços mais elevados em relação ao mercado. Houve uma peculiaridade interessante em relação às lojas 7, 8, 9, 10, 11 e 12, pois elas se negaram a reconhecer concorrentes diretos e inclusive, quando foram indagados pelo entrevistador sobre a possibilidade da existência de concorrentes de mesmo nível, os entrevistados ofereceram resistência em responder e relutaram em afirmar que eram únicos no mercado. Foi informado por todas elas que o diferencial em relação ao mercado era a altíssima qualidade de seus produtos, obtidos por meio de seus processos de produção exclusivos e suas matérias primas de alta qualidade. O público alvo para estas lojas eram clientes de classe média-alta e classe alta.

No caso das lojas 7, 9, 10, e 12 foi possível notar que a estratégia genérica por elas utilizada foi a estratégia de **diferenciação**, pois foi identificadas características de diferenciação do produto e dos serviços oferecidos, criando algo considerado único em seus ramos de negócio.

Já as empresas 8 e 11, foram identificadas como empresas que utilizam a estratégia de **enfoque** pois nestas, especificamente, foram identificadas características de estratégias de liderança em custo e diferenciação simultaneamente. Pois para os entrevistados, suas lojas vendiam produtos de alta qualidade e a preços competitivos.

Com base nas informações coletadas, foram analisadas quais eram as estratégias genéricas adotadas por cada loja. Foram verificadas neste trabalho, quais eram as estratégias adotadas pelas organizações, independentemente, de sua percepção sobre a ocorrência de uma eventual crise. Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

Quadro 3 - Lojas Pesquisadas - Estratégias Genéricas

	Estratégia Genérica de Porter (2004)		
	Liderança em Custo	Diferenciação	Enfoque
Loja 1 (Franqueada)	x		
Loja 2 (Franqueada)	x		
Loja 3 (Franqueada)			x
Loja 4 (Franqueada)			x
Loja 5 (Franqueada)		x	
Loja 6 (Franqueada)		x	
Loja 7 (Franqueada)		x	
Loja 8			x
Loja 9		x	
Loja 10		x	
Loja 11			x
Loja 12		x	

De maneira geral, é possível perceber que as estratégias adotadas são de diferenciação e enfoque. Isto ocorre porque as lojas que atuam neste nicho de mercado tendem a atribuir maior importância e, conseqüentemente, despendem maiores esforços em à qualidade de seus produtos que, muitas vezes, possuem ingredientes nobres e delicados processos de produção.

Desta forma, podemos verificar que a classificação fornecida por Porter é válida, pois conforme já foi dito anteriormente, para Porter (2004), as estratégias genéricas podem ser usadas separadamente ou em conjunto para que uma organização possa criar uma posição sustentável e, neste estudo, foi verificado que as três estratégias propostas pelo autor foram usadas por pelo menos uma empresa e foi por meio destas estratégias que as organizações obtiveram uma posição sustentável frente a seus concorrentes.

O fato de a empresa ser uma loja franqueada, não influenciou o resultado geral, entretanto, foi verificado que ao se comparar as empresas que pertenciam à mesma rede de franquias – a loja 1 comparada à loja 2; a loja 3 comparada à loja 4; e a loja 5 comparada à loja 6 – as lojas obtiveram os mesmos resultados em relação às estratégias genéricas competitivas. Isso se deve ao fato de que lojas franqueadas devem, obrigatoriamente, obedecer a um sistema de funcionamento preexistente e que sempre é determinado pelas suas franqueadoras (matrizes).

4.2. Percepção de Crise

Além das estratégias genéricas, foi verificada a percepção da crise por parte das organizações. Saber se cada organização percebeu ou não a crise foi uma importante etapa neste trabalho. A percepção é fundamental para se resolver qualquer problema, caso uma organização não perceba uma situação de crise ela não poderá tomar medidas para solucionar os problemas advindos de tal situação e isso poderá lhe trazer prejuízos.

A percepção da crise significa, na prática, a percepção da situação em uma determinada conjuntura situada no ambiente. Se o ambiente estiver enfrentando algum tipo de crise, as organizações devem então ter a capacidade de perceber este fenômeno, pois de acordo com Starbuck (1976), as organizações selecionam os aspectos do ambiente com que irão lidar.

Conforme Duncan (1973) e também Leifer e Huber (1977), a teoria organizacional têm dado ênfase à existência de uma insegurança percebida no ambiente. E são por conta destas inseguranças ambientais que são geradas as crises, e se elas não forem percebidas não há como a organização detê-las ou ao menos mitigar os seus efeitos prejudiciais.

Dentre as doze lojas analisadas sete perceberam algum tipo de crise e cinco relataram não ter percebido nenhum tipo de crise. O quadro abaixo demonstra a percepção de crise pelas lojas analisadas.

Quadro 4 - Lojas Pesquisadas - Percepção de Crise

	Percepção de crise no último ano	
	Percebeu	Não Percebeu
Loja 1 (Franqueada)	X	
Loja 2 (Franqueada)	X	
Loja 3 (Franqueada)	X	
Loja 4 (Franqueada)	X	
Loja 5 (Franqueada)		X
Loja 6 (Franqueada)	X	
Loja 7 (Franqueada)		X
Loja 8		X
Loja 9		X
Loja 10		X
Loja 11	X	
Loja 12	X	

As lojas 1, 2, 3, 4, 6, 11 e 12 informaram ter percebido uma queda em seu volume de vendas em relação aos anos anteriores. Os entrevistados relataram que nos mesmos períodos de anos anteriores as vendas estavam mais aceleradas e o mercado estava mais aquecido. Outra informação relevante, foi que em épocas sazonais onde as vendas, geralmente, aumentam por conta de datas comemorativas como páscoa, dia dos namorados e também no natal, as vendas caíram substancialmente e esta fato pôde ser percebido com clareza.

Alguns entrevistados perceberam mudanças ocorridas na empresa e relataram que essas mudanças foram conduzidas a pedido da administração das lojas. Uma das mudanças mais citadas foi a do aumento ou reajuste dos preços dos produtos oferecidos. Foi perguntado também se no último ano ocorreram demissões, e foi dito que nas lojas 2, 3, 5, 6, e 12 ocorreram demissões, inclusive, foi relatado por um entrevistado que na loja 5 ocorreram 3 demissões e este entrevistado, que é o proprietário da loja, informou que passou a trabalhar em período integral para que não obtivesse queda no seu faturamento, mesmo assim ele relatou que não ter sido afetado pela crise. Procurou-se saber ainda, se ocorreram contratações no período em que ocorreram as demissões e apenas uma loja contratou um funcionário.

Foi verificado que, embora algumas lojas não tenham percebido nenhuma crise, todas as lojas foram nitidamente afetadas de alguma maneira, seja por conta da demissão de funcionários, do aumento nos preços de venda, da redução no tamanho dos produtos mantendo os mesmos preços ou por maior pressão e cobrança em relação às vendas por parte de gestores.

4.3. Respostas Estratégicas e a Tipologia de Miles e Snow

No contexto apresentado, as respostas estratégicas referem-se à administração estratégica com base na tipologia de Miles e Snow (1978). Para Wright, Kroll e Parnell (2011), a administração estratégica é um termo mais amplo do que estratégia e que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos gerais da organização.

Foi verificado neste trabalho, se foram adotadas respostas estratégicas por parte das empresas com a finalidade de mitigar ou neutralizar os prejuízos causados pelas crises. Com base nas informações coletadas, foi possível identificar características que demonstram e comprovam qual é a classificação de cada loja em relação às tipologias de estratégias propostas por Miles e Snow (1978) conforme o quadro abaixo:

Quadro 5 - Lojas Pesquisadas - Respostas Estratégicas

	Apresentou respostas estratégicas?	Tipo de Organização (Miles e Snow)
Loja 1 - F	Sim	Defensiva
Loja 2 - F	Sim	Defensiva
Loja 3 - F	Sim	Prospectora
Loja 4 - F	Sim	Prospectora
Loja 5 - F	Sim	Prospectora
Loja 6 - F	Sim	Prospectora
Loja 7 - F	Sim	Analítica
Loja 8	Sim	Reativa
Loja 9	Não	Analítica
Loja 10	Não	Analítica
Loja 11	Sim	Reativa
Loja 12	Sim	Analítica

As lojas 1 e 2 apresentaram respostas estratégicas e puderam ser classificadas como uma organização do tipo **defensiva** pois, como defendem Miles e Snow (1978), a estratégia defensiva é caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e por grande ênfase em eficiência. Os gestores desta empresas apresentaram medidas e propostas para o enfrentamento da crise, buscaram ter grande domínio em relação aos seus produtos e também operar com eficiência e as suas principais foram ações de marketing como maior publicidade e promoções.

As lojas 3, 4, 5 e 6 apresentaram respostas estratégicas e puderam ser classificadas como organizações do tipo **prospectora**, este tipo de estratégia, segundo Miles e Snow (1978), é caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. Os gestores desta empresa demonstraram um grande foco em buscar novos mercados e inovar com produtos diferentes com alguma frequência. Foi observado que em média a cada três meses é lançado um produto novo nestas organizações.

As lojas 7 e 12 apresentaram respostas estratégicas para o enfrentamento das crises porém as lojas 9 e 10 não apresentaram nenhum tipo de resposta. Contudo, foi verificado que todas elas podem ser classificadas como organizações do tipo **Analítica**. Para Miles e Snow (1978), este tipo de estratégia pode ser vista como um modelo híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócio central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Nestas lojas foram verificadas características tanto de organizações prospectoras como organizações defensivas. As principais foram a busca de novos mercados e a criação frequente de produtos inovadores bem como a procura por novos mercados.

Por fim, as empresas 8 e 11 não apresentaram respostas estratégicas e puderam ser classificadas como organizações **reativas**. Conforme o entendimento de Miles e Snow (1978), esta estratégia diz respeito às empresas que não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e não têm uma estratégia definida, demonstrando reações impulsivas diante de fenômenos do ambiente, trata-se da estratégia reativa. Os gestores destas lojas não apresentaram preocupação com a crise e demonstraram um comportamento bastante reativo em relação a possíveis problemas enfrentados.

4.4. Comportamento Estratégico

Nesta parte, será demonstrado, em um único quadro, o comportamento estratégico de cada loja analisada conforme as Estratégias Genéricas de Porter, a percepção de crise por parte das organizações analisadas e ainda será demonstrada a classificação de cada loja conforme a Tipologia de Miles e Snow:

Concluiu-se desta pesquisa que 100% das organizações dispõem de estratégias genéricas de funcionamento sendo que 16,67% adotam estratégia de liderança em custo, 33,33% adotam estratégia de enfoque e 50% adotam estratégia de diferenciação. Nem todas as organizações percebem as crises mesmo que estejam inseridas em seu contexto, sendo que 83,33 % perceberam algum tipo de crise e 16,67 % não perceberam nenhuma crise. Também foi possível concluir que em relação às estratégias de Miles e Snow, 16,67% das empresas foram

classificadas como defensivas, 33,33% como prospectoras, 33,33% como analíticas e 16,67% como reativas.

Quadro 6 - Lojas Pesquisadas - Resumo dos Resultados

	Estratégias Genéricas de Porter	Percepção de Crise	Tipo conforme classificação de Miles e Snow
Loja 1 - F	Liderança em Custo	Percebeu	Defensiva
Loja 2 - F	Liderança em Custo	Percebeu	Defensiva
Loja 3 - F	Enfoque	Percebeu	Prospectora
Loja 4 - F	Enfoque	Percebeu	Prospectora
Loja 5 - F	Diferenciação	Percebeu	Prospectora
Loja 6 - F	Diferenciação	Percebeu	Prospectora
Loja 7 - F	Diferenciação	Percebeu	Analítica
Loja 8	Enfoque	Percebeu	Reativa
Loja 9	Diferenciação	Não percebeu	Analítica
Loja 10	Diferenciação	Não percebeu	Analítica
Loja 11	Enfoque	Percebeu	Reativa
Loja 12	Diferenciação	Percebeu	Analítica

No caso específico das lojas 9 e 10, são adotadas estratégias de diferenciação, sabe-se que este tipo de estratégia é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio. Portanto, a vantagem competitiva de diferenciação pode ser alcançada por uma empresa, por meio do desenvolvimento de fatores de diferenciação e da criação de valor para os compradores.

Desta forma os preços dos produtos tendem a ser mais elevados em relação ao preço de mercado e, frequentemente, são destinados a clientes de poder aquisitivo mais elevado que a média de renda de outros clientes do mesmo nicho de mercado. Normalmente, pessoas de alto poder aquisitivo são menos afetadas pelos efeitos das crises podendo até mesmo não sofrer nenhum impacto direto. Com base neste raciocínio, pode-se inferir que os clientes dessas duas lojas não foram afetados pela crise e, conseqüentemente, as empresas não foram prejudicadas.

As organizações que não perceberam a crise não alteraram nenhuma de suas estratégias. Dentre as organizações que perceberam a crise, nenhuma alterou suas estratégias competitivas de custo, diferenciação e enfoque. Em relação às estratégias de Miles e Snow, as organizações que anteriormente eram analíticas, as que eram reativas e duas que eram prospectoras mantiveram suas estratégias. Já

todas as organizações que eram defensivas e duas que eram prospectoras tornaram-se analíticas.

4.5. Possíveis Ações de Enfrentamento das Crises

Após a coleta e análise dos dados, foram identificadas lacunas comuns a todas as lojas. Estas lacunas mais comuns estão relacionadas ao funcionamento das empresas em relação ao nível operacional de cada uma.

A principal maneira de enfrentar a crise para essas organizações seria sanar, urgentemente, os problemas mais graves e que, ao mesmo tempo, não demandem grande quantidade de recursos.

O principal problema identificado foi a falta de atendimento de qualidade observada em todas as lojas visitadas. Esta lacuna está relacionada aos níveis tático e operacional das empresas e pode ser resolvida por meio de uma gestão mais eficiente com foco em treinamento e desenvolvimento dos funcionários sem grandes consumos de recursos.

O segundo maior problema identificado foi a falta de conhecimento dos funcionários em relação à própria empresa, mais especificamente, a aspectos como a cultura, história, missão, visão, valores e identidade da organização e também ao processo de produção de seus produtos. Este problema, pode ser resolvido por meio de ações de marketing interno e também por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A terceira maior lacuna identificada foi a falta de motivação para o trabalho por parte dos funcionários e problemas de relacionamento com seus superiores. Problemas perfeitamente possíveis de serem resolvidos por meio de medidas apropriadas tomadas por parte dos gestores das empresas. Problemas de relacionamento são comuns em organizações, mas são perfeitamente possíveis de serem solucionados.

Resolvendo estas três lacunas principais, certamente, haveria para as empresas analisadas melhores resultados em relação às suas atividades fim e atividades meio. Ações de enfrentamento de crises podem ser implementadas independentemente da percepção ou não de uma crise, haja vista que crises são difíceis de prever e podem acontecer a qualquer momento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As crises de qualquer natureza são fenômenos que acometem as organizações em seus mais diversos setores. As organizações são interdependentes entre si e percebem os efeitos positivos ou negativos resultantes das ações de outras organizações inseridas no mesmo macro ambiente em que elas estão. Os prejuízos causados pelas crises podem ser de difícil mensuração, variando desde um simples desperdício até o fechamento de grandes empresas. Estes fenômenos podem levar todo o macro ambiente organizacional a um desequilíbrio sistêmico, causando perdas imensuráveis em um contexto que pode atingir a escala global.

As organizações sofrem constante influência de seus ambientes, sejam eles internos ou externos, por conta disso é necessário que os administradores de qualquer organização procurem sempre conduzir sua gestão com o máximo de eficiência. A eficiência no processo de gestão deve ser alcançada por meio de um processo de melhoramento contínuo de gestores e suas equipes. Eficiência no contexto organizacional significa fazer com que os desperdícios sejam eliminados e ainda com que os resultados sejam maximizados, culminando num processo que beneficia todos os agentes interessados no negócio de alguma maneira (*stakeholders*).

Este trabalho teve como objetivo geral verificar quais eram as estratégias genéricas de algumas organizações bem como a percepção de crise por parte das mesmas, além disso buscou-se verificar o comportamento estratégico de maneira genérica das empresas analisadas e também em situações de instabilidade e desequilíbrio sistêmico gerado pela carência de recursos de qualquer natureza, o que neste trabalho, tratamos como crise.

As análises permitiram perceber que das doze lojas de chocolate estudadas, dez perceberam algum tipo de crise (financeira, política, econômica, dentre outras) enquanto apenas duas não perceberam nenhum tipo de crise. Estas mesmas doze lojas foram classificadas conforme as estratégias genéricas de Porter e os resultados mostraram que duas apresentaram estratégias genéricas de liderança em custo, quatro apresentaram estratégias genéricas de enfoque e seis apresentaram estratégias genéricas de diferenciação.

Durante a realização deste trabalho eu pude identificar que em todas as lojas analisadas o principal problema operacional foi a falta de qualidade no atendimento ao cliente. Em algumas lojas foi observado grande descaso por parte dos funcionários em relação ao atendimento, à ética, ao respeito e aos bons costumes.

Outro problema grave que eu pude perceber foi a falta de motivação por parte dos funcionários em realizar suas atividades. Também foi identificado um ligeiro problema de relacionamento entre subordinados e seus líderes, fato que pode contribuir para a baixa motivação e o mau desempenho das atividades laborais resultando em perdas que, na maioria das vezes, são difíceis de recuperar.

As lojas foram analisadas e classificadas também conforme a tipologia de estratégias apresentadas pelo modelo de Miles e Snow. Neste modelo, das doze lojas de chocolate analisadas, duas demonstraram ser do tipo de organização que adota estratégia de funcionamento do tipo defensiva, quatro lojas demonstraram ser do tipo de organização que adota estratégia de funcionamento do tipo prospectora, quatro lojas demonstraram ser do tipo de organização que adota estratégia do tipo analítica e duas demonstraram ser do tipo que adota estratégia do tipo reativa.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o objetivo geral do trabalho foi alcançado e a sua suposição básica foi respondida embora o estudo possua algumas limitações. Dentre as principais limitações deste trabalho estão o fato de que os dados coletados foram escassos para que a pesquisa pudesse obter um resultado mais confiável e o tempo para a pesquisa, também escasso, foi fator determinante que prejudicou a elaboração do trabalho. Existiram algumas variáveis que não puderam ser controladas, como o humor e a disposição para responder por parte dos entrevistados, de modo que se estas variáveis pudessem ser controladas o trabalho ficaria mais rico. Outra limitação é quanto a profundidade do estudo, visto que este foi um estudo pouco profundo por conta da metodologia utilizada.

É extremamente importante que se desenvolvam estudos sobre as estratégias das organizações e, principalmente, como elas lidam em situações e momentos de crise. As crises são fenômenos recorrentes e difíceis de prever, mas caso as empresas estejam preparadas e saibam como agir diante de infortúnios, é perfeitamente possível passar por estes momentos críticos sem comprometer a saúde da organização, sendo possível até mesmo aproveitar as dificuldades

impostas pelo ambiente para crescer e obter maior sucesso. É daí que surge a importância de se continuar com novos estudos nessa área do conhecimento.

Como contribuição, este estudo pôde trazer a combinação de duas teorias: as estratégias genéricas de Porter e as tipologias organizacionais propostas por Miles e Snow. Estas teorias juntas nunca foram usadas para analisar o mercado de chocolates gourmet em Brasília (DF). Diversos autores utilizam as teorias de Porter e a taxonomia de Miles e Snow como referência para estudos sobre estratégia em organizações.

Recomenda-se que trabalhos futuros sejam feitos analisando-se outros tipos de organizações e setores, e que se obtenham amostras maiores além de utilizar-se de uma metodologia que possibilite obter maior profundidade em relação ao estudo do fenômeno investigado. O mercado de cosméticos seria uma opção de mercado para pesquisas futuras tendo em vista se tratar de um mercado que oferta bens de consumo que não são essenciais à sobrevivência humana e, portanto, trata-se de produtos supérfluos assim como ocorre com o chocolate. Recomendaria ainda que se realizassem pesquisas em mercados distintos e variados incluindo agências de viagens e academias de musculação e outros tipos de atividades físicas.

Considera-se, portanto, que qualquer organização seguirá um tipo de estratégia, mesmo que ela não compreenda esse processo e mesmo que sua estratégia não esteja bem definida. As crises sempre ocorrerão e as organizações devem possuir um planejamento estratégico visando suportar os fenômenos contingenciais naturais na atividade empresarial. No fim de um ciclo de problemas gerados por uma crise, a diferença entre as organizações que sobreviverão e as que sucumbirão, será que as últimas não terão a capacidade de se adaptar as mudanças ocorridas no ambiente enquanto as primeiras terão grande chance de superar qualquer crise, pois elas possuem uma característica que é extremamente importante no âmbito organizacional, a resiliência.

6. REFERÊNCIAS

ABICAB. **Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados**. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/estatísticas>>. Acesso em 05 mai. 2016.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como Fazer Monografias: TCC, dissertações e teses**. – 4 ed. rev. E atual. – São Paulo: Atlas, 2013.

ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1979.

BOTT, M.; SILVA, P.; SASSAKI, A. Uma Abordagem Estratégica Baseada na Tipologia de Miles e Snow. **ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498**, América do Norte, 2 7 07 2009.

CHRISTENSES, Clayton M. **O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso**. 2012 – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda. 1. Administração 2. Marketing 3. Estratégias de Negócios.

DAFT, R. L. **Administração**; [tradução Robert Brian Taylor]. – São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2006.

DUNCAN, R. B. “**Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectives**”, Human Relations, 26, nº. 3, (June), 273-91, 1973.

FLORES, Eduardo da Silva. **Gerenciamento de resultados em períodos de crises econômicas: uma análise dos mercados acionários brasileiro e norte-americano**. São Paulo, 2012.

FORNI, João José. **Faltou transparência e rapidez na crise do Toddynho**. Portal Comunicação & Crise, mar. 2011. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=428:faltou-transparencia-e-rapidez-na-crise-do-toddynho&catid=35:blog&Itemid=54>. Acesso em: 04 de maio de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. Jr. **Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow**. RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 53-74

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**; traduzido por Wilma Ribeiro sob a supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. – 3ª ed. – Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. On the straying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**. V. 17, n.4, p. 115-118, 2003.

HERMANN, J. Da Liberalização a Crise Financeira Norte-Americana: A Morte Anunciada Chega ao Paraíso. In: Associação Keynesiana Brasileira. **Dossiê da Crise**. 2008. Disponível em: <http://www.ppge.ufrgs.br/akb>. Acesso em: 30 de abril de 2016.

JABNOUN, Naceur; KHALIFAH, Azaddin; YUSUF, Attahir. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. **The quality management journal**, 2003, v.10, n.4, p17.

JACOBS, D. “**Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations**,” Administrative Science Quarterly, 19, nº. 1 (March), 45-59., 1974.

LEIFER, R.; HUBER, G. P. “**Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Structure, and Boundary Spanning Behavior**”, Administrative Science Quarterly, 22, nº. 2 (June), 235-47., 1977.

MANKIW, N. Gregory. **Macroeconomia**. 5ª. São Paulo: LTC, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8ª ed. Ver. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MC'NEIL, K. “**Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Leacy**,” Administrative Science Quarterly, 23, nº. 1 (March), 65-90. 1978.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**; [tradução Auriphebo Berrance Simões]. – São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1986.

MINSKY, H. **A The financial instability hypothesis: capitalist process and the behavior of the economy**. In: KINDLEBERGER, C.; LAFFARGUE, J. (eds.). *Financial crisis: Theory and Policy*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1982.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MÖLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategic, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, vol.69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PAULA, Laura Corrêa. **Gestão de Crises nas Redes Sociais: Estudo de caso sobre as crises das marcas Ades e Toddyho**. Brasília, 2014.

PERROW, C. **Complex Organizations: A Critical Essay (2nd ed.)**. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 1979.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.; LEBLEBICI, H. **“Uncertainty and Social Influence in Organizational Decision Making” in Environments and Organizations**. Eds. Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia** – Sexta Edição / Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld; tradução Eleutério Prado, Thelma Guimarães. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

RABELO, A. **Estratégia Empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter**. 111 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROUBINI, N.; MIHM, S. **A economia das crises: um curso relâmpago sobre o futuro do sistema financeiro internacional**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** / Antônio Joaquim Severino. – 23. Ed. ver. E atual. – São Paulo : Cortez, 2007.

SILVA, R. F. W. **Obtenção de Efetividade em Organizações em Crise: A Racionalidade Instrumental – Estrutural Necessárias: Estudo de Caso do DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro no Projeto Licenciamento Anual de Veículos Automotores Terrestres com Aferição de Gases Poluentes para a DRV – Diretoria de Registros de Veículos.** 122 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. **Strategic Management Journal**. Vol. 22, n. 11, p. 1055-1068, 2001.

SNOW, C. C.; HREBINAK, L. G. **“Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance,”** Administrative Science Quarterly, 25 n.º. 2 (June) 317-36, 1980.

SOARES, Marison Luiz; DE PAULA TEIXEIRA, Omar Raimundo; PELISSARI, Anderson Soncini. Comportamento Estratégico: uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow no Setor Hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011.

STARBUCK, W. H. **“Organizations and Their Environments,”** in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally and Co, 1976.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 ed. / James A. F. Stoner, R. Edward Freeman; tradução Alves Calado. – Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1994.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL J. / Tradução: Celso A. Rimolli; Lenita R. Esteves. **Administração estratégica: conceitos.** – 1. ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research Evidence on the Miles – Snow Typology. **Journal of Management.** V. 16, n.4 p. 751 – 768. 1990.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

OBS: AS PERGUNTAS ABAIXO NÃO SERÃO REALIZADAS, NECESSARIAMENTE, NA FORMA COMO ESTÃO DESCRITAS, PODENDO O ENTREVISTADOR, INCLUSIVE, NÃO REALIZAR TODAS AS PERGUNTAS. O MODELO É APENAS UM ROTEIRO QUE SERVIRÁ COMO ORIENTAÇÃO PARA O PESQUISADOR DURANTE O PROCESSO DE ENTREVISTA, PODENDO O ENTREVISTADOR, A SEU CRITÉRIO, CONDUZIR A ENTREVISTA DA FORMA MAIS CONVENIENTE PARA O EFETIVO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DO TRABALHO CIENTÍFICO, SENDO RESPEITADO O MÉTODO CIENTÍFICO E GARANTINDO A VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.

Iniciar conhecendo um pouco sobre a empresa pesquisada:

Um pouco da história da empresa, como foi criada, missão, visão e valores (se houver), há quanto tempo a loja existe, quantos funcionários tem, quantas unidades da mesma loja, dentre outras informações que possam interessar a pesquisa.

1º OBJETIVO: Identificar as Estratégias Genéricas de Porter.

Primeiramente, precisamos saber qual é a estratégia genérica de funcionamento da loja de chocolate (com base nas estratégias genéricas de Porter (2004)) independentemente da situação econômica enfrentada pelo mercado (de crise ou não).

Identificando Estratégia de Liderança em Custo

- 1) Os preços praticados nesta loja são similares aos preços praticados no mercado?

Identificando Estratégia de Diferenciação

- 2) Quais são os concorrentes diretos desta loja?
- 3) Quais são os diferenciais que você acha que esta loja tem em relação aos seus concorrentes?

Identificando Estratégia de Enfoque

- 4) Qual é o público-alvo desta loja? (Para quem a loja procura vender seus produtos, qual o tipo de clientela que a empresa procura atender?).

2º OBJETIVO: Identificar a percepção da empresa sobre a última crise econômica (2015-2016)

Em um segundo momento e com base na definição de recessão econômica dada por Mankiw (2004), é necessário identificar se a empresa percebeu a ocorrência da última crise econômica ocorrida a partir de 2015. Caso a organização tenha percebido a crise, verificar como isto aconteceu.

- 5) A loja sofreu alguma mudança com essa crise?
6) O que mudou na empresa depois desse período de crise?

(Em caso de resposta insuficiente, seguir com as questões 7 a 12)

- 7) Ocorreram demissões de funcionários?
8) Ocorreram contratações de funcionários?
9) Ocorreram aumentos ou diminuições no quantitativo de vendas?
10) Os preços dos produtos aumentaram, se mantiveram ou foram reduzidos?
11) Nas épocas onde tradicionalmente se vende mais chocolates, como Páscoa e Dia dos Namorados, houve alguma alteração importante como aumento de custos de fornecedores, por exemplo?
12) Nestas mesmas épocas houve aumento ou queda no volume de vendas em relação ao mesmo período em anos anteriores?

3º OBJETIVO: Verificar se ocorreram respostas estratégicas da organização frente às situações de crise (para as organizações que perceberam a crise).

Em último momento e com base no modelo dos quatro tipos de estratégias e sua relação com o ambiente, de Miles e Snow (1978), verificar quais foram as estratégias implementadas pela empresa em respostas às situações ocorridas por conta da última crise.

Defensivas

- 13) Quais foram as medidas tomadas por parte dos gestores para o enfrentamento da crise?
- 14) A loja realizou ações como promoções, parcerias, renegociações com fornecedores e/ou credores, diminuição da margem de lucro, etc?

Prospectoras

- 15) Após os acontecimentos, a empresa procurou vender para novos clientes que antes não compravam desta loja e/ou passaram a criar novos produtos?

Analíticas

- 16) Com base nas respostas anteriores, podemos verificar se a empresa adota uma estratégia analítica que, para Miles e Snow (1978), pode ser vista como um modelo híbrido das estratégias prospectora e defensiva.

Reativas

- 17) A empresa não apresentou alteração em sua forma de funcionar até que os problemas começaram a acontecer e, somente depois, a empresa buscou uma solução?